



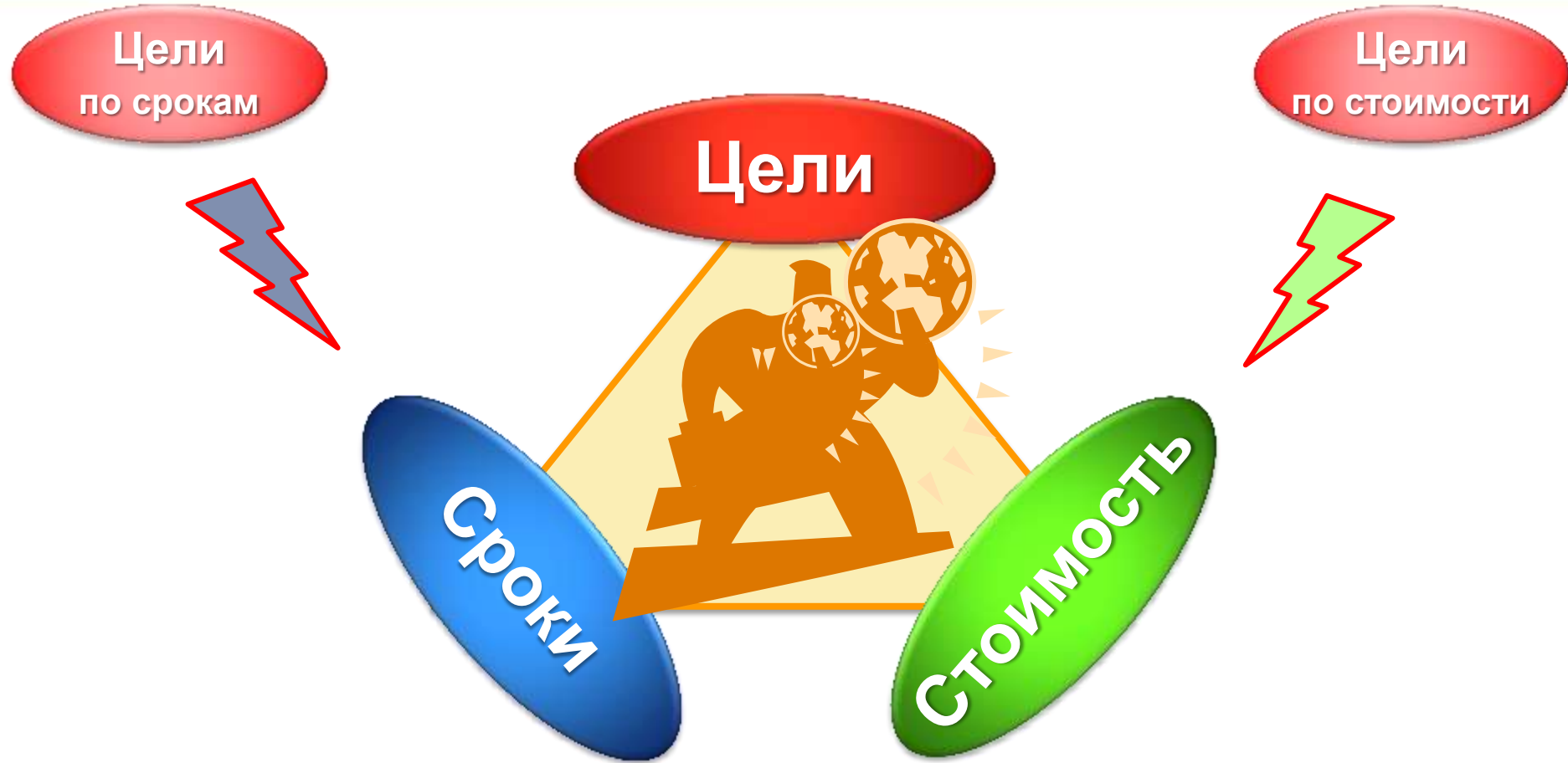
**Семинар партнеров фирмы «1С» в Казахстане.  
Астана, 16 августа 2014, отель Hilton Garden Inn**

# **От целей проекта до перечня работ: управление требованиями и содержанием в проекте**

**Руководитель направления по управлению проектами  
фирма «1С»**

**90% причин провалов ИТ-проектов –  
плохое управление  
требованиями**

# В чем «корень зла»?



- Как найти баланс между параметрами проекта?
  - Как не «пролететь» по рентабельности?
  - Как не упустить проект, если хочется на 5, а есть 1-2?
  - И как успешно его завершить?...



# Что есть успех проекта?

*«Для тех, кто участвует в проекте, успех проекта, как правило, рассматривается как достижение некоторой заранее определенной цели проекта, а широкая общественность имеет различные мнения, обычно основанные на удовлетворенности пользователей».*

**Lim & Mohamed**



## Если бы все было просто...

- **ИС** – совокупность «софта», «железа», подготовленного персонала, а также регламентов обслуживания и эксплуатации
- **Бизнес-требования** (бизнес-цели, входящие требования, требования заказчика...) – описывают ради чего затевается проект
- **Цели проекта** – чего нужно достичь для того, чтобы проект удовлетворял (хотя бы частично) бизнес-требованиям
- **Выходная продукция** (результаты поставки) – какие продукты, процессы, результаты должны быть получены, как подтверждение достижения целей проекта
- **Требования к системе** – какими функциональными и нефункциональными характеристиками должна обладать выходная продукция для того, чтобы результаты проекта соответствовали бизнес-требованиям
- **Аллокированные требования** (задания на разработку, технические решения...) – какие элементы ИС как будут реализовывать требования к системе



# Содержание?... Содержание!

- **Содержание продукта** – свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат
- **Содержание проекта** – работы, которые необходимо выполнить для создания продукта, услуги или результата с указанными характеристиками и функциями.



- ❖ Содержание проекта  $\neq$  требования...
- ❖ ...и управлять нужно и тем, и другим

- Доход
- Прибыль, рентабельность
- Улучшение имиджа
- Повышение эффективности бизнеса
- Стоимость бизнеса (капитализация)
- Длительность поставки товара
- Количество посетителей сайта
- Загрузка оборудования
- Оборачиваемость запасов
- ...



- ❖ Не всегда количественные
- ❖ Достижение – часто за пределами полномочий команды проекта
- ❖ Они же – бизнес-требования
- ❖ Они же – требования пользователей



# (лирическое отступление) Почему важно понять бизнес-цели

В целях усиления борьбы с вредителями Министерство сельского хозяйства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выплачен 1 юань.

Теперь крестьяне разводят саранчу...

Старый анекдот.



## ... предложить решение – в целях проекта ...

- *(Цель)* Запуск интернет магазина – *(зачем)* еще один канал продаж, повышение дохода
- *(Цель)* Внедрение бюджетирования – *(зачем)* снижение объемов заемных средств (и выплат процентов по ним) за счет более точного управления денежными потоками
- *(Цель)* Автоматизация бухгалтерии – *(зачем)* снижение налоговых рисков, уменьшение штрафов
- *(Цель)* Автоматизация склада – *(зачем)* повышение оборачиваемости запасов
- *(Цель)* Внедрение производственного планирования – *(зачем)* повышение уровня загрузки оборудования
- *(Цель)* Внедрение CRM-системы – *(зачем)* повышение удовлетворенности клиентов, улучшение имиджа



## Структура декомпозиции продукта

<ul style="list-style-type: none"> <li>▾ <b>Аппаратное обеспечение</b></li> <li>Сервер СУБД</li> <li>Сервер приложений 1</li> <li>Сервер приложений 2</li> <li>...</li> <li>▾ <b>Программное обеспечение</b></li> <li>▾ <b>CRM</b></li> <li>Справочник контрагентов</li> <li>Настройка параметров для ABC анализа</li> <li>Отчетность и анализ</li> <li>...</li> <li>▾ <b>Бюджетирование</b></li> <li>Настройка методологии</li> <li>Ввод плановых данных</li> <li>Получение фактических данных</li> <li>Отчетность и анализ</li> <li>...</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>▾ <b>Подготовленный персонал</b></li> <li>▾ <b>Обучение ФЭО</b></li> <li>Адаптация программы обучения</li> <li>Проведение обучения</li> <li>Аттестация</li> <li>▾ <b>Обучение подразделения продаж</b></li> <li>...</li> <li>▾ <b>Регламенты обслуживания и эксплуатации</b></li> <li>Руководство по программированию</li> <li>Руководство по администрированию</li> <li>Руководство пользователя</li> </ul>
---



❖ Подтверждение  
достижения целей –  
выходная продукция

# ... сделать ИСР...

<b>Аппаратное обеспечение</b>
Сервер СУБД
Сервер приложений 1
Сервер приложений 2
...
<b>Программное обеспечение</b>
<b>CRM</b>
Справочник контрагентов
Настройка параметров для ABC анализа
Отчетность и анализ
...
<b>Бюджетирование</b>
Настройка методологии
Ввод плановых данных
Получение фактических данных
Отчетность и анализ
...

<b>Бюджетирование</b>
<b>Настройка методологии</b>
<b>Положение о бюджетировании</b>
Провести обследование
Разработать Положение
Согласовать Положение с ФЭО
Доработать Положение
Утвердить Положение



❖ ИСР – это связь между выходной продукцией, полезными работами и управлением проектом

- **Подсистема бюджетирования должна:**
  - ТРбю-01. Задавать горизонт планирования
  - ТРбю-02. Обеспечивать ввод и редактирование плановых данных
  - ТРбю-03. Обеспечивать загрузку фактических данных
  - ТРбю-04. Предоставлять возможность сопоставления плановых и фактических данных по статьям оборотов
  - ...



- Каждая цель проекта должна быть «оправдана» бизнес-целью (или бизнес-требованиями)
- Каждое требование к системе должно «принадлежать» к одному или более бизнес-требований
- У каждого бизнес-требования должны быть «потомки», за счет которых оно «самореализуется»
- Каждый элемент структуры декомпозиции продукта должен отвечать достижению какой-то цели проекта
- Для каждой цели проекта должно быть понятно за счет выпуска каких продуктов будет подтверждено ее достижение





# ... а ИСР – детализировать до работ

Бюджетирование	14 days?	06.06.14	48 h			
Настройка методологии	14 days?	06.06.14	48 h			
Положение о бюджетировании	14 days?	06.06.14	48 h			
Провести обследование	11 days	06.06.14	48 h			
Разработать анкеты	2 days	06.06.14	12,8 h			
Определить перечень анкетизируемых	2 days	06.06.14	3,2 h	10.06.14		Иванов П.С.[20%]
Разослать анкеты и инструкцию согласно перечня	1 day	10.06.14	2 h	11.06.14	16;17	Иванов П.С.
Заполнить анкеты	5 days	11.06.14	6 h	18.06.14	18	Петрова И.В.; Федорова М.П.; Керенская З.И.
Анкеты заполнены	0 days	18.06.14	0 h	18.06.14	19	Куратор проекта
Подготовить список интервьюированных	1 day	18.06.14	8 h	19.06.14		
Проанализировать анкеты на полноту, достаточность и противоречивость	1 day	18.06.14	6,4 h	19.06.14	20	Иванов П.С.[80%]
Подготовить список интервьюированных	1 day	18.06.14	1,6 h	19.06.14	20	Иванов П.С.[20%]
Провести интервью	2 days	19.06.14	16 h	23.06.14	23	Иванов П.С.

- Бюджетирование
  - Настройка методологии
    - Положение о бюджетировании
      - Провести обследование
      - Разработать Положение
      - Согласовать Положение с ФЭО
      - Доработать Положение
      - Утвердить Положение

❖ Ход выполнения работ – соответствует целям проекта



- Бизнес-требования – цели проекта
- Цели проекта – требования к системе
- Структура декомпозиции продукта – цели проекта
- ИСР – требования к системе
- Расписание проекта – структура декомпозиции продукта



- ❖ Формальное управление изменениями – это единственный способ избежать недостижения целей проекта
- ❖ Без вовлечения заказчика с самого начала проекта управление изменениями не возможно





# Ключевые задачи управления изменениями

- Регистрация запросов на изменение
- Классификация запроса:
  - изменение (как правило, «не входит» в бюджет проекта)
  - несоответствие (как правило, «входит» в бюджет проекта)

Регистрация

- Определение части системы, куда предлагается внести изменение – зависит детальность и трудоемкость проработки
- Оценка последствий внесения (или не внесения) изменения – понимание того, что реально изменение даст бизнесу
- Оценка ресурсов и времени, необходимых на внесение изменения – как изменятся параметры проекта (бюджет и сроки)

Анализ и подготовка решения

- Принятие решения о внесении или отклонении изменения

Принятие решения

- Реализация запроса на изменение
- Тестирование полученных результатов

Реализация

**Это те основные задачи, которые должны выполняться для успешного управления запросами на изменение и несоответствиями в проекте**

- «Руками» (например, в текстовом процессоре и электронной таблице) – делать сложно, слишком неэффективно и долго
- Нужна инструментальная поддержка – автоматизация:
  - процессов управления требованиями
  - управления изменениями
  - управления содержанием проекта



# Спасибо за внимание!

С вопросами обращайтесь на  
[metod@1c.ru](mailto:metod@1c.ru)

